

УДК 669.013:339.137.2

©Колосок В.М.<sup>1</sup>, Трусова Я.С.<sup>2</sup>**МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ В СОСТАВЕ ХОЛДИНГА**

*В статье изложены проблемы управления конкурентоспособностью предприятий, состоящих в одном холдинге. По результатам проведенного исследования, выявлены недостатки существующих методик оценки конкурентоспособности предприятий в составе холдинга, в основе которых лежат показатели прибыли и рентабельности. Для решения поставленных проблем предложено разработать подход к оценке конкурентоспособности предприятия, который в полной мере позволит объективно определить уровень конкурентоспособности предприятий, как структурных элементов холдинговой компании.*

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, холдинг, конкурентоспособность, управление.

**Колосок В.М., Трусова Я.С. Методичні питання управління конкурентоспроможністю промислових підприємств у складі холдингу.** У статті викладені проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств, що складаються в одному холдингу. За результатами проведеного дослідження, виявлено недоліки існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємств в складі холдингу, в основі яких лежать показники прибутку та рентабельності. Для вирішення поставлених проблем запропоновано розробити підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, який в повній мірі дозволить об'єктивно визначити рівень конкурентоспроможності підприємств, як структурних елементів холдингової компанії.

**Ключові слова:** промислове підприємство, холдинг, конкурентоспроможність, управління.

**V.M. Kolosok, Ya.S. Trusova. Methodological issues of management of competitiveness of the industrial enterprises as a part of holding.** This article presents the problems of competitiveness management companies consisting in one holding. According to the results of the study, revealed the shortcomings of existing methodologies for assessing the competitiveness of enterprises in the holding company, which are based on earnings and profitability. It is offered to develop an approach to the assessment of the competitiveness of the company, which fully will allow to determine objectively level of competitiveness of enterprises, as a structural element of the holding company.

**Keywords:** industrial company, holding, competitiveness, management.

**Постановка проблемы.** Основной тенденцией развития глобальной экономики являются интеграционные процессы, приводящие к укрупнению, объединению промышленных предприятий в интегрированные структуры – объединения хозяйствующих субъектов производственного, торгового, финансово-кредитного, инновационного

<sup>1</sup> д-р экон. наук, профессор, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь

<sup>2</sup> аспирант, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь

и других профилей, консолидирующие свои активы на акционерной основе или базе договорных отношений. Одной из главных задач таких структур является обеспечение эффективного управления, повышение конкурентоспособности и обеспечение устойчивого положения.

В результате образования таких объединений изменяется система отношений между предприятиями, входящими в состав объединения, которые ранее являлись конкурентами друг другу. Поскольку в данных объединениях существует единый управляющий центр, который контролирует, регулирует деятельность входящих предприятий, устанавливает тактические и стратегические направления и пути развития, то такие предприятия перестают конкурировать между собой за рынки сбыта, рыночную долю и т.д., а работают в рамках единой стратегии, обеспечивая совокупный результат деятельности всей интегрированной структуры. В таких условиях возникает проблема управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в составе интегрированной структуры, требующая соответствующего исследования, т.к. для устойчивого положения предприятия на рынке необходимо поддержание достаточного уровня конкурентоспособности. Для более эффективного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в составе интегрированной структуры (холдинга) необходимо наличие объективной и полноценной методологии ее оценки с учетом специфических особенностей данных структур.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблема определения уровня конкурентоспособности субъектов рыночных отношений разрабатывалась в исследованиях таких ученых как Г.Л. Азоев, П.Л. Алтухов, М. Альберт, Л.В. Баумгартен, М. Веттер, А.А. Воронов, А.А. Гапоненко, А.П. Градов, П.С. Завьялов, И.В. Максимова, Р.А. Фатхутдинов, А.А. Хорошавин, А.М. Яновский и других исследователей.

Ряд научных методик, например П.Л. Алтухова, А.С. Шальминовой, предлагают оценивать конкурентоспособность через финансовые показатели деятельности организации (это касается более ранних подходов к оценке). Однако большинство методов оценки конкурентоспособности организаций основаны на применении различных финансово-экономических показателей производственной, сбытовой, финансовой деятельности, эффективности инвестиций и т.п. Данный подход является наиболее полным и широко применяется для неинтегрированных предприятий. Однако для практического его использования при оценке конкурентоспособности предприятия нередко требуется доработка предлагаемых финансово-экономических показателей с учетом специфики как отрасли и региона, так и внутренней структуры бизнеса предприятия.

**Целью статьи** является выявление проблем управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в составе холдинга, а также обоснование методического подхода к оценке конкурентоспособности промышленного предприятия, позволяющего достоверно оценить уровень конкурентоспособности предприятий, являющихся структурными элементами холдинговой компании.

**Изложение основного материала.** В настоящих условиях деятельности национальной экономики существует тенденция к интеграции бизнес-процессов, которая ведет к объединению предприятий в различные промышленно-финансовые, в т.ч. и транснациональные группы, холдинги и т.д. Появление вертикально интегрированных структур, отличающихся максимально легким взаимным переливом технологий, квалифицированных кадров и капитала, способных развить высокотехнологические производства при относительно умеренных издержках, вызвано необходимостью повышения конкурентоспособности и эффективности промышленного производства. Укрупнение и преобразование предприятий в холдинговые структуры повышает их конкурентоспособность и устойчивость, но, вместе с тем, значительно усложняет управление ими.

Если рассматривать промышленные предприятия как отдельные самостоятельно

хозяйствующие субъекты, не входящие в холдинги, группы, корпорации (например, ПАО «ММК им. Ильича», МК «Азовсталь», Енакиевский металлургический завод и другие до вхождения в холдинг Метинвест), то такие предприятия могут выступать конкурентами друг другу на разных уровнях: местном, региональном, национальном, международном, что зависит от территориального рынка сбыта продукции. Однако после завершения интеграционных процессов 2000 – 2010 гг., когда большинство отечественных промышленных предприятий является структурными единицами холдинга или другой интегрированной структуры, меняется система конкурентных отношений между ними. Таким образом, выделяется:

1) внешняя конкуренция – предприятия холдинга, а также холдинг в целом конкурируют с внешними контрагентами также на местном, региональном, национальном, международном уровне. Поскольку предприятия холдинга в основном являются производственными структурными единицами, т.е. относятся к центрам затрат, следовательно большая часть из них не занимаются сбытом своей продукции, эту функцию выполняют специальные торговые подразделения холдинга. Таким образом холдинг в целом соперничает на рынке с внешними конкурентами, продавая продукцию входящих в него предприятий.

2) внутренняя конкуренция - происходит между предприятиями (активами) холдинга в рамках одного дивизиона, а также между дивизионами.

Выделение уровней конкуренции позволяет соответственно определить уровни конкурентоспособности предприятия в составе холдинговой структуры, представленные на рис. 1.

Практика современного управления показывает, что жесткие управленческие структуры приводят к возникновению острой внутренней конкуренции между подразделениями (активами), предприятиями компании, что вовсе не является целью организации управленческой структуры компании, а, наоборот, ослабляет конкурентные позиции по отношению к внешним конкурентам [1].

Внутренняя конкуренция существует в основном между коммерческими (производственными) подразделениями холдинга, которые зарабатывают прибыль. Конкуренция между коммерческими (производственными) подразделениями холдинга является эффективной. Отсутствие внутренней конкуренции между участниками холдинга может привести к сохранению нерентабельных производств, и последующему понижению экономической эффективности холдинга в целом.

Конкуренция между функциональными отделениями (например, финансы, маркетинг, IT, строительный инжиниринг, управление персоналом) не свойственна внутри холдинга. У каждого отделения есть свое направление (функциональность) работы, и эти направления четко разделены путем ежегодного формализованного описания и утверждения советом директоров их функций, целей и задач. Функциональные единицы обеспечивают работу коммерческих подразделений и между собой не конкурируют [1, 2].

Внутренняя конкуренция может возникать в случае ограниченности распределяемых ресурсов, в соответствии с этим различают:

- конкуренция за финансовые ресурсы (оборотный капитал), инвестиционные ресурсы [3, 4];
- конкуренция за внедрение научно-технических разработок, инновации;
- конкуренция за персонал;
- конкуренция за получение ресурса обучения и др.

Если рассматривать компанию (холдинг) как совокупность отдельных дивизионов (мезоуровень), то при рассмотрении межгрупповых взаимоотношений отмечено, что доминирующей в этом случае является стратегия соперничества между дивизионами.

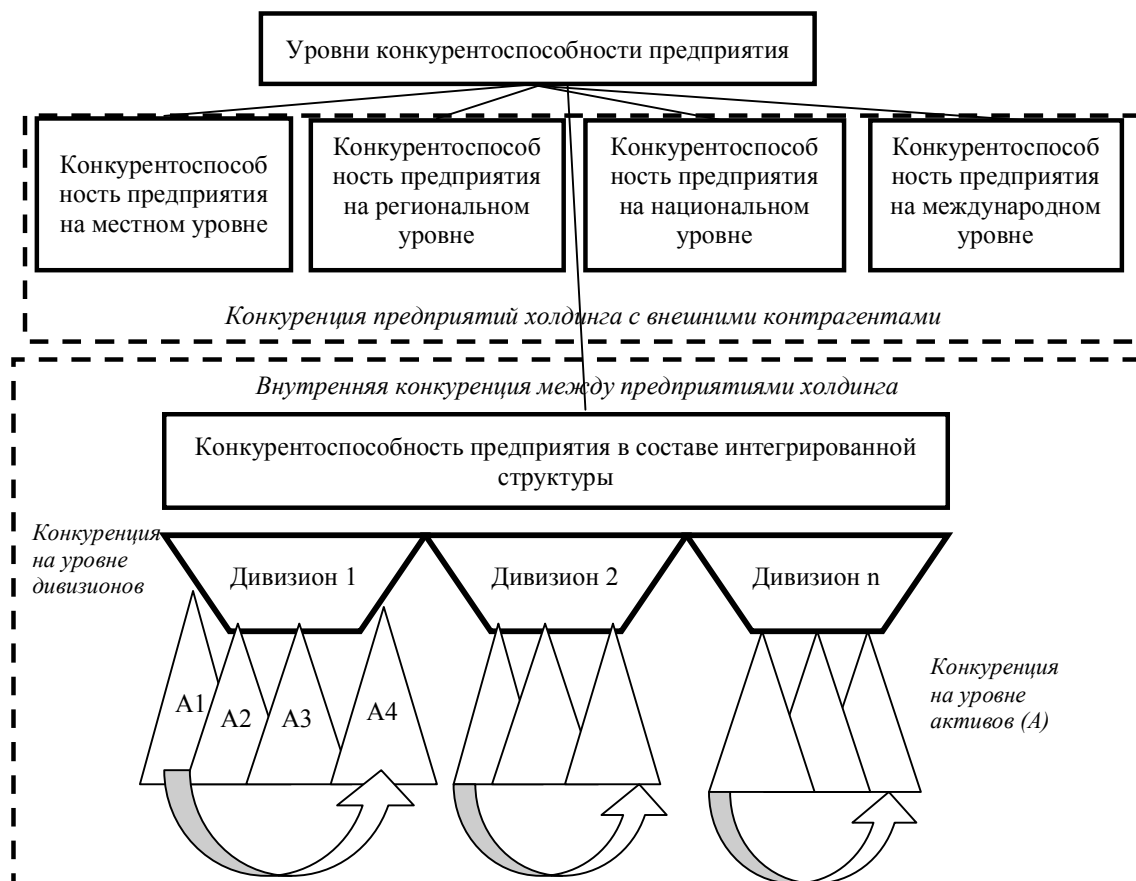


Рис. 1 – Система отношений конкурентоспособности промышленного предприятия в составе холдинга

В интегрированной компании (холдинге) установление баланса во взаимоотношениях и взаимодействии подразделений, входящих в состав сложной экономической структуры, будет означать установление максимально возможной для корпорации степени конкурентоспособности с точки зрения управляемости и внутренней устойчивости. Следовательно, конкурентоспособность компании (холдинга) зависит, в том числе, и от факторов взаимодействия предприятий, входящих в ее состав [4, 5].

Таким образом, основной задачей настройки системы управления и внутреннего взаимодействия является построение ее количественной оценки, адекватно отображающей показатель конкурентоспособности компании в динамической внешней среде.

В случае интегрированного бизнеса проблема управления конкурентоспособностью предприятий, состоящих в одном холдинге, является весьма актуальной, требует новых подходов к решению стандартных задач менеджмента. Известные научные школы предлагают различные методики оценки конкурентоспособности организации, но при этом нет общепринятой методики оценки конкурентоспособности, которая была бы приемлемой для различных типов организации определенных отраслей, с различными организационными структурами, ответственностью и т.д. Основными проблемами становятся следующие: как сравнить предприятия, входящие в состав одного холдинга, дивизиона? Как объективнее оценить конкурентоспособность таких предприятий? Какие инструменты при этом использовать, ведь данные предприятия имеют разную направленность, разную продукцию, размер, структуру, относятся к разным центрам ответственности, хотя и в составе единого холдинга и т.д.

Для демонстрации затронутых аспектов необходимо рассмотреть специфику

управления крупной вертикально интегрированной структурой, организованной по дивизиональному принципу, одним из национальных лидеров которых является холдинг «МЕТИНВЕСТ», который включает следующие подразделения и дивизионы [6]: горнодобывающий дивизион; металлургический дивизион; дивизион логистики и продаж. Предприятия, принадлежащие «МЕТИНВЕСТУ», относятся к определенному дивизиону в соответствии с отраслевым принципом, а внутри холдинга структурируются кроме того по центрам финансовой ответственности, т.е. центрам затрат, центрам доходов и центрам прибыли и т.д. Однако, кроме этого, предприятия в структуре холдинга также классифицируются по виду деятельности, т.е. выделяются производственные предприятия, торговые и т.д. Каждая из этих групп предприятий в процессе деятельности имеет разный конечный результат, который включается в итоговый показатель деятельности холдинга.

Рассмотрим методические вопросы оценки конкурентоспособности интегрированного промышленного актива на примере металлургического предприятия ПАО «ММК имени Ильича», которое с 2010 г. входит в состав металлургического дивизиона холдинга «МЕТИНВЕСТ». Анализ хозяйственной деятельности предприятия за 2010 - 2011 гг. показывает, что чистый доход предприятия растет, в то же время, увеличивается чистый убыток предприятия. Многие исследователи объясняют такую ситуацию специфическим проявлением действия механизма трансфертных цен, преобладающего внутри холдингов. Однако в таком случае возникает вопрос: конкурентоспособно ли предприятие, имеющее отрицательные финансовые результаты деятельности?

Для сопоставления финансово-экономических результатов предприятия до и после интеграции, проведен сравнительный анализ базовых показателей деятельности ПАО «ММК имени Ильича», которые используются для методики расчета интегрального показателя конкурентоспособности предприятия за 2009 - 2011 гг., результаты которого представлены в табл. 1 и рис. 2. Анализ приведенных результатов демонстрирует тенденцию снижения финансовых результатов деятельности ПАО «ММК имени Ильича» после завершения интеграционных процессов - предприятие не получает операционной прибыли, соответственно имеет отрицательные показатели рентабельности. Однако при этом другие экономические показатели, в том числе и показатель затратоёмкости, наоборот, свидетельствуют об эффективной работе предприятия.

Таблица 1

Сопоставительный анализ финансово - экономических показателей деятельности  
ПАО «ММК им. Ильича» за 2009 - 2011 гг.

Показатели	2009	2010	2011
Доход от реализации продукции, тыс.грн	13969982	26175080	27419686
Прибыль от реализации продукции, тыс.грн	1227018	1912426	-967837
Чистая прибыль, тыс.грн	-255940	-418885	-1147202
Рентабельность товара, %	10,12	8,32	-3,81
Рентабельность продаж, %	9,50	7,30	-2,96
Себестоимость реализации продукции, тыс.грн	12120781	22972902	25390349
Объем выпуска продукции, тыс.грн	12912200	26200000	32730836
Затраты на единицу продукции	0,94	0,88	0,78
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2,857	3,382	2,968

На рисунке 2 продемонстрировано сравнение основных показателей, характеризующих деятельность предприятия за период 2009-2011 гг.

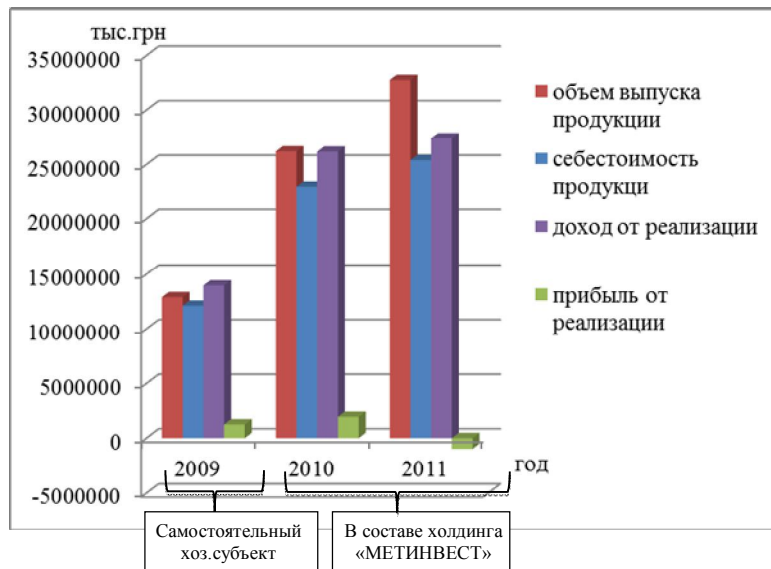


Рис. 2 – Динамика финансово-экономических показателей ПАО «ММК им. Ильича» за 2009-2011 гг.

Мы наблюдаем, что предприятие, находясь в составе холдинга в 2010 и 2011 гг., увеличивает объемы производства. В то же время себестоимость всего объема реализованной продукции растет более медленными темпами, что говорит о повышении эффективности операционных процессов, и растет доход от реализации, при этом прибыль предприятия от реализации продукции снижается, и в 2011 г. предприятие убыточно. Это объясняется влиянием изменений системы ценообразования на предприятии, т.е. использованием трансфертных цен при расчетах внутри холдинга.

Поскольку прибыль является одним из базовых показателей большинства методик расчета конкурентоспособности предприятия, соответственно данный показатель повлияет на оценку конкурентоспособности интегрированного предприятия ПАО «ММК им. Ильича» в составе холдинга «МЕТИНВЕСТ». Снижение прибыли, а соответственно и рентабельности, приводит к снижению конкурентоспособности предприятия, следовательно, возникает необходимость проследить зависимость уровня конкурентоспособности предприятия от показателя рентабельности, используемого при оценке.

Из современных методов оценки конкурентоспособности предприятия интересен комбинированный метод, предложенный И. Максимовым для промышленных предприятий. Он учитывает положения теории эффективной конкуренции и уровень качества продукции, основывается на оценке четырех групповых показателей:

- 1) показатели эффективности производственной деятельности предприятия;
- 2) финансовое положение предприятия;
- 3) эффективность организации сбыта и продвижения товара;
- 4) конкурентоспособность товара.

Данный метод позволяет оценить конкурентоспособность предприятия, охватив наиболее важные аспекты ее хозяйственной деятельности. Оценка эффективности работы каждого подразделения предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Принцип взаимосвязи эффективности организации и использования ресурсов обосновал М. Портер, анализируя причины конкурентоспособности отдельных фирм. Так, он отмечал, что “единственное, на чем может основываться конкурентоспособность... это продуктивность использования ресурсов” [7].

Представим результаты оценки уровня конкурентоспособности предприятия по ме-

тоту, предложенному И. Максимовым [8, 9], до и после вхождения его в холдинг (табл. 2).

Таблица 2

Расчет единичных показателей конкурентоспособности  
предприятия ПАО «ММК им. Ильича»

Показатели	Самостоятель- ный хоз. субъ- ект	В составе холдинга "МЕТИНВЕСТ"	
	2009	2010	2011
<b>1. Показатель эффективности производственной деятельности предприятия (ЭО)</b>			
1.1. Относительный показатель затрат на единицу продукции (В)	0,9387077	0,876828	0,77573
1.2. Фондоотдача (Ф)	3,1267261	7,202135	3,48546
1.3. Рентабельность товара (РТ)	10,123259	8,324704	-3,8118
1.4. Производительность труда (ПТ)	391,14841	831,614	1091,03
<b>2. Финансовое положение предприятия (ФО)</b>			
2.1. Коэффициент автономии (КА)	0,877	0,826	0,759
2.2. Коэффициент платежеспособности (КП)	6,8289576	4,957435	2,1475
2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности (КЛ)	0,31	0,134294	0,08686
2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (КО)	2,857	3,382	2,968
<b>3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара (ЭС)</b>			
3.1. Рентабельность продаж (РП)	9,5027803	7,299336	-2,957
3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукции (КЗ)	0,0326345	0,052829	0,28828
3.3. Коэффициент загрузки производственных мощностей (КМ)	0,65	0,67	0,7
3.4. Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта (КР)	0	0	0
<b>4. Конкурентоспособность товара (КР)</b>			
Качество товара (КТ)	0,7	0,7	0,7

Для перевода полученных показателей в относительные величины осуществлено их сравнение с базовыми показателями 2009 года, использована 15 бальная шкала. В случае, когда показатель хуже базового, его оценка составляет 5 баллов, равен базовому – 10 баллов, лучше базового – 15 баллов. Для обеспечения репрезентативности оценки конкурентоспособности критерии и показатели, входящие в первые три группы, имеют коэффициенты весомости. Определение этих коэффициентов проводится экспертным методом. Результаты расчетов критериев конкурентоспособности предприятия представлены в таблице 3.

Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия (ККП) проводится по формуле средней взвешенной арифметической:

$$\text{ЭО} = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПТ$$

$$\text{ФО} = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО$$

$$\text{ЭС} = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,2КМ + 0,14КР$$

$$\text{ККП} = 0,15\text{ЭО} + 0,29\text{ФО} + 0,23\text{ЭС} + 0,33\text{КТ}$$

Таблица 3

Расчет критериев конкурентоспособности предприятия

Критерии	2009	2010	2011
ЭО	10	7,9	6
ФО	10	7,95	5,75
ЭС	10	11	7,7
ККП (комплексная конкурентоспособность предприятия)	10	9,32	7,64

По результатам использования метода оценки И. Максимова (табл. 3), конкурентоспособность предприятия после вхождения в холдинг снизилась - с 10 баллов до 7,64 баллов в 2011г. Однако за указанный период предприятие имело высокий рост большинства критериев конкурентоспособности, за исключением только показателей чистой прибыли и рентабельности. При использовании других методов оценки конкурентоспособности, получено подтверждение представленного выше результата, а также выявлен ряд недостатков существующих методов: высокая трудоемкость расчетов, обширное количество показателей, недоступность необходимой для исследования информации в открытом режиме доступа, использование экспертных оценок, и т.д. В теории экономического анализа разработаны и успешно используются на практике методы факторного анализа хозяйственной деятельности крупных предприятий [10, 11]. С применением этого метода решается задача определения вклада каждого подразделения в совокупный показатель компании, однако данная оценка усложняется, если предприятия входят в состав холдинговой структуры. Поэтому данная методика требует соответствующей доработки с учетом поставленных условий.

Представленные результаты и аргументы свидетельствуют о необходимости совершенствования имеющихся методов для оценки конкурентоспособности интегрированного промышленного предприятия, входящего в состав холдинга. Эта необходимость вызывается изменением условий хозяйствования промышленного предприятия в составе холдинга, а именно изменениями в системе ценообразования, направленности финансовых и денежных потоков, изменения в системах учета, администрирования, и т.д.

### Выводы

1. Разработана система отношений конкурентоспособности интегрированного промышленного предприятия, учитывающая уровни конкуренции между предприятиями как во внешней конкурентной среде, так и внутренней структуре холдинга. Представленная система позволяет наглядно представить проблему управления конкурентоспособностью предприятий, входящих в состав холдинга, определить основные факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, на разных уровнях его функционирования, выделить виды внутренней конкуренции, типы подразделений холдинга, конкурирующих между собой.
2. Конкуренция между подразделениями (предприятиями) холдинга должна быть сбалансированной для обеспечения максимально возможной для компании (холдинга) степени конкурентоспособности с точки зрения управляемости и внутренней устойчивости. Основной задачей настройки системы управления и внутреннего взаимодействия между предприятиями холдинга является построение методики количественной оценки, объективно отображающей показатель конкурентоспособности предприятия в холдинге.
3. Существующие методы оценки конкурентоспособности, в основе которых лежат показатели прибыли и рентабельности, неадекватно отображают экономические про-



цессы предприятий, которые относятся к внутренней структуре холдинга. Метод И. Максимова позволяет оценить деятельность всех подразделений предприятия в холдинге, однако показатели рентабельности искажают итоговый уровень конкурентоспособности предприятия. Методы оценки на основе факторного анализа, комплексных оценок и др., также не позволяют получить адекватную оценку уровня конкурентоспособности предприятия в холдинге. Большинство методов предлагают сопоставлять практически идентичные предприятия, производящих схожие товары и услуги и действующих в схожих экономических условиях. Однако диверсификация предприятий, дифференциация товаров и услуг приводит к все более усугубляющимся различиям в экономических условиях деятельности предприятий, сложней становится установить перечень конкурирующих товаров и предприятий, что влечет за собой неприменимость подобных методов оценки конкурентоспособности предприятий. Общим недостатком существующих методов оценки является то, что они применимы для оценки конкурентоспособности предприятия, как самостоятельного хозяйствующего субъекта, и не могут использоваться для оценки предприятий (подразделений, активов) холдинга, поскольку не учитывают особенности функционирования данных интегрированных структур.

4. Отмеченные недостатки существующих методик оценки конкурентоспособности предприятий в холдинге обосновывают невысокие возможности практического применения большинства из них, что обуславливает необходимость разработки инструментария, который, учитывая, с одной стороны, специфические особенности изучаемых промышленных предприятий, а с другой - особенности холдинговых структур, позволит моделировать и оценивать динамичные процессы для выработки показателей конкурентоспособности интегрированной структуры.
5. Для решения поставленных задач необходимо разработать подход к оценке конкурентоспособности предприятия, который в полной мере позволит объективно определить уровень конкурентоспособности предприятий как структурных элементов холдинговой компании.

#### **Список использованных источников:**

1. Маракулин М.В. Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности [Электронный ресурс] / М.В. Маракулин // Журнал "Менеджмент в России и за рубежом". - 2003. - №1. — Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/1/1087.html>.
2. Колосок В.М. Методологія стратегічного управління великих промислових підприємств: монографія / В.М. Колосок. – Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2012. – 247 с.
3. Колосок В.М. Финансирование инвестиционных потребностей структурных подразделений холдинговой компании / В.М. Колосок, Я.С. Трусова // Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конференції, м. Харків, 11-14 квітня 2012 р. – Харків: НТУ «ХПІ», 2012. – С. 319-321.
4. Колосок В.М. Управление финансированием подразделений холдинга / В.М. Колосок, Я.С. Трусова // Наука – перші кроки 2012: матеріали VI регіон. студент. науково - техн. конференції, м. Маріуполь, 4 квітня 2012р. – Маріуполь ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – Т. II. – С. 81-82.
5. Колосок В.М. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий в составе холдинга / В.М. Колосок, Я.С. Трусова // Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкового середовища: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Дніпропетровськ, 20 березня 2013 р. –

- Дніпропетровськ ДУЕП, 2013. – С. 85-87.
6. Метинвест: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.metinvestholding.com>.
  7. Нестеренко Е.Г. Параметры оценки конкурентоспособности предприятий автомобилестроения / Е.Г. Нестеренко, Д.А. Бородин // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2010. – №11. – С. 42-48.
  8. Замураева Л.Е. Методологические аспекты оценки конкурентоспособности организации [Электронный ресурс] / Л.Е. Замураева // Научно-методический журнал «Проблемы и перспективы управления экономикой и маркетингом в организации». – 2008. – №8. – Режим доступа: [http://perspectives.utmn.ru/2008\\_8/2.1.htm](http://perspectives.utmn.ru/2008_8/2.1.htm).
  9. Максимов И.А. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И.А. Максимов // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33-39.
  10. Алтухов П.Л. Холдинговые структуры: современные аспекты создания и управления [Электронный ресурс] / П.Л. Алтухов // Российское предпринимательство. — 2006. — № 5 (77). — С. 58-62. — Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/7447/>.
  11. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5(25). – С. 29-36.

#### Bibliography:

1. Marakulin M.V. Optimization of structure of the company for competitiveness increase [Elektronnyi resurs] / M.V. Marakulin // Zhurnal "Menedzhment v Rossii i za rubezhom". – 2003. – №1. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/1/1087.html>. (Rus.)
2. Kolosok V.M. Methodology for strategic management of large industrial enterprises: monography / V.M. Kolosok. – Mariupol: DVNZ "Priazovsky state technical university", 2012. – 247 p. (Ukr.)
3. Kolosok V.M. Financing of investment requirements of structural divisions of holding company / V.M. Kolosok, Ya.S. Trusova // Strategija innovacijnogo rozvytku ekonomiky: biznes, nauka, osvita: materialy` IV Mizhnar. nauk.-prakt. konferentsii, m. Harkiv, 11-14 kvitnya 2012. – Harkiv: NTU «XPI». – P. 319-321. (Rus.)
4. Kolosok V.M. Managing finance units of the holding / V.M. Kolosok, Ya.S. Trusova // Nauka – pershi kroky 2012: materialy` VI region. student. n. - tehn. konf., m. Mariupol, 4 kvitnya 2012. – Mariupol DVNZ «PDTU», 2012. – Т. II. – P. 81-82. (Rus.)
5. Kolosok V.M. Management of competitiveness of industrial enterprises in the holding / V.M. Kolosok, Ya.S. Trusova // Problemy pidvyshhennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv v umovax rynkovoho seredovyshha: materialy II Vseukrainskoyi naukovopraktichnoi konferentsii m. Dnipropetrovsk, 20 bereznya 2013. – Dnipropetrovsk DUEP, 2013. – P. 85-87. (Rus.)
6. Metinvest: ofitsialnyi sayt : [Elektronnyi resurs]. – Режим доступа: <http://www.metinvestholding.com>.
7. Nesterenko E.G. Evaluation parameters competitiveness of the automotive / E.G. Nesterenko, D.A. Borodin // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. – 2010. – №11. – P. 42-48. (Rus.)
8. Zamurayeva L.E. Methodological aspects of the competitiveness of the organization [Elektronnyi resurs] / L.E. Zamurayeva // Nauchno-metodicheskii zhurnal «Problemy i perspektivy upravleniya ekonomikoj i marketingom v organizacii». – 2008. – №8. – Режим доступа: [http://perspectives.utmn.ru/2008\\_8/2.1.htm](http://perspectives.utmn.ru/2008_8/2.1.htm). (Rus.)
9. Maksimov I.A. Assessment of competitiveness of industrial enterprises / I.A. Maksimov // Marketing. – 1996. – № 3. – P. 33-39. (Rus.)

10. Altuhov P.L. Holding structures: modern aspects of creating and managing [Elektronnyiy resurs] / P.L. Altuhov // Rossiyskoe predprinimatelstvo. – 2006. – № 5 (77). – P. 58-62. – Rezhim dostupa: <http://www.creativeconomy.ru/articles>. (Rus.)
11. Belousov V.L. The analysis of the competitiveness of firms / V.L. Belousov // Marketing v Rossii i za rubezhom. – 2001. – № 5(25). – P. 29-36. (Rus.)

Рецензент: Т.Г. Логутова  
д-р экон. наук, проф. ГВУЗ «ПГТУ»

Статья поступила 08.05.2013

УДК 658: 331.108.2

©Алистева А.В.\*

### СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ ГРУППЫ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РАЗВИТИЕ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА

*В статье рассмотрен подход к реализации внешних социальных инвестиций крупными интегрированными предприятиями на основании социального партнерства. Исследованы и обобщены методы взаимодействия объединенной группы предприятий с заинтересованными сторонами. Выделены основные эффекты получаемые крупным объединением предприятий от инвестирования во внешние социальные проекты по развитию местного сообщества.*

**Ключевые слова:** социальные инвестиции, группа интегрированных предприятий, социальное партнерство, местное сообщество.

*Алистева А.В. Соціальні інвестиції групи інтегрованих підприємств у розвиток місцевого співтовариства. У статті розглянуто підхід до реалізації зовнішніх соціальних інвестицій великими інтегрованими підприємствами на підставі соціального партнерства. Досліджено та узагальнено методи взаємодії об'єднаної групи підприємств із зацікавленими сторонами. Виділено основні ефекти одержувані великим об'єднанням підприємств від інвестування в зовнішні соціальні проекти з розвитку місцевого співтовариства.*

**Ключові слова:** соціальні інвестиції, група інтегрованих підприємств, соціальне партнерство, місцеве співтовариство.

*A.V. Alistaeva. Social investment group of integrated companies in the development of the local community. This article describes an approach to the implementation of the external social investments by large integrated companies on the basis of social partnership. The author researched and compiled methods of interaction of the combined group of enterprises with stakeholders. There is basic effect is obtained by combining large enterprises from investing in external social development projects in the local community.*

**Keywords:** social investment, a group of integrated companies, social partnership, the local community.

---

\* канд. экон. наук, доцент, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь